Estudio significativo sobre 30 compañías industriales en las cuales conviven cordialmente obreros y patronos

POR QUÉ UNAS EMPRESAS NO TIENEN PROBLEMA OBRERO

Por Stuart Chase

POR QUÉ las relaciones entre obreros y patronos son armoniosas en unas compañías y no lo son en otras? Se han hecho muchos estudios sobre las causas de los *conflictos* industriales pero hasta hace muy poco nadie había pensado en hacer un análisis sistemático de las causas de la *paz* industrial.

En 1947, cierta entidad de Washington conocida con el nombre de U. S. National Planning Association (Asociación estadounidense de planificación nacional) organizó un comité compuesto de 29 expertos y les encomendó investigar la actuación de varias compañías en las cuales las relaciones entre obreros y directores eran buenas, y descubrir por qué lo eran. ¿Existían razones fundamentales, aplicables a *todas* las compañías?

El comité destacó equipos de investigadores para que estudiasen directamente sobre el terreno el funcionamiento de 12 compañías cuidadosamente seleccionadas y reuniesen material de otras 18 empresas que prefirieron guardar el incógnito.

Los 12 estudios hechos sobre el terreno, más los escrupulosos informes sobre las 18 compañías cooperadoras, proporcionan datos concretos susceptibles de análisis y comparación. ¿Qué factores comunes a estas compañías podemos encontrar? ¿Cuáles son las características «universales» de las relaciones entre trabajo y administración?

El análisis permite descubrir ocho causas de paz industrial que actúan en todas las compañías estudiadas. Tres de ellas se refieren principalmente a la administración; dos al trabajo; tres a ambos. Dos de ellas son de tal importancia que deben ponerse de relieve inmediatamente. Según parece, es imposible mantener relaciones estables entre obreros y patronos dentro del contrato colectivo a menos que: (1) El sindicato acepte sin reservas la importancia de que la compañía obtenga ganancias; (2) La administración acepte sin reservas que el sindicato ha sido establecido para permanecer.

Las tres causas que afectan principalmente a la dirección son las que siguen:

1. La administración acepta el sindicato como permanente y le reconoce valor positivo.

En todas las 30 compañías estudiadas la administración adopta esa poli-

tica. Inmediatamente empiezan a ocurrir cosas interesantes. La dirección piensa que si el sindicato es una institución permanente, será mejor para la empresa que sea una institución *responsable*. Por lo tanto, en vez de mantenerse neutral o mostrarse antagónica, la administración ayuda al sindicato a reclutar nuevos miembros. Puede ocurrir que el mismo presidente de la compañía escriba una carta a todo nuevo empleado para aconsejarle que ingrese en el sindicato. Lo hace así, no porque la compañía tenga miedo al sindicato sino porque tiene miedo de que haya dos facciones en pugna por el poder. Sin embargo, la experiencia de estas compañías indica claramente que el *taller de sindicato único* o *taller cerrado* no es indispensable para las buenas relaciones entre patronos y obreros.

Algunas de estas empresas han animado a los jefes sindicales para que ocupen puestos de responsabilidad en las diversas instituciones locales, para que formen parte de la junta de enseñanza, o se presenten como candidatos a concejales y alcaldes. Esta conducta ha sido sumamente hábil porque cuanto mayores sean los intereses que el jefe sindical tenga vinculados en la localidad como residencia permanente, tanto más probable será que su conducta sea razonable.

2. La administración presta cuidadosa atención al problema de las relaciones humanas y dedica talentos y dinero a tener una oficina de personal de primera clase.

En las compañías estudiadas los problemas de personal se consideran tan importantes como los mismos problemas financieros. Los jefes que no logran adquirir la cualidad de manejar a sus subordinados como seres humanos son sustituidos. No es posible mantener buenas relaciones mientras la alta dirección se sienta dispuesta a sostener jefes por el solo hecho de que saben obligar al personal a producir, aunque no sepan tratarlo.

Un gerente que cree a los obreros perezosos, indignos de confianza e ingratos, decidirá las cosas de muy diferente modo que un gerente que los cree cooperadores, honrados y serviciales. En las compañías objeto de este estudio, «la administración está dispuesta a aceptar como miembros del equipo de la empresa a los empleados de todas las categorías en pie de igualdad con los mismos directores y a considerarlos dotados de capacidades y potencialidades parecidas.» Al gerente de estilo antiguo, cuya seguridad emocional estriba en el poder de dominar a los demás, no se le considera apto.

3. La administración reconoce al sindicato como institución política responsable ante sus miembros.

La empresa industrial típica está organizada como un ejército, con un jefe supremo a la cabeza y una escala de funcionarios responsables ante el jefe inmediato superior. El sindicato típico está organizado de modo diametralmente opuesto. Los jefes son elegidos por la colectividad y son responsables ante ella. Si no defienden lo que la colectividad entiende ser sus intereses, serán arrojados de sus puestos tarde o temprano.

En consecuencia, los directores no pueden tratar con los jefes sindicales como si se tratase de dirigentes investidos de un poder semejante al que ellos tienen conferido por la empresa. Más les conviene procurar ganarse a la colectividad, que es donde reside en definitiva el verdadero poder.

Volviendo ahora a las conclusiones que afectan principalmente al sindicato, observemos:

4. El sindicato acepta sin reservas la necesidad de que la compañía obtenga beneficios.

Esto elimina de un solo golpe toda idea de que los obreros se benefician a costa de la solvencia de la compañía, y toda idea de que los obreros «se apoderen» de la industria.

Cierta compañía de acero estaba dispuesta a cerrar una sección que daba empleo a 700 obreros, a menos que aumentase la producción. El jefe sindical estudió los hechos, reunió a los hombres y les habló así:

«No se puede alcanzar la prosperidad por medio de la haraganería. Hay que trabajar para conseguirla. Si ustedes quieren jornales más altos, vacaciones más largas, mayor seguridad, fondos para enfermos y asistencia, deben reconocer que la compañía no puede darles esas cosas si ustedes no le dan antes a la compañía el modo de realizarlas. Para sacar dinero de una hucha es necesario haberle echado dinero antes.»

Estas sesudas palabras sintetizan como el estribillo de una canción la actitud adoptada por los sindicatos en las 30 compañías estudiadas: *Tenemos que meter dinero en la hucha si queremos sacarle dinero.* El primer cuidado del sindicato es conservar la salud económica de la empresa. Los jefes sindicales se sienten seguros con esta política y no se ven obligados a impresionar a los miembros con actitudes de agresividad y animosidad contra la dirección. Los investigadores observaron que escaseaban los insultos y aquello de «monopolizadores insaciables» y «capitalistas opresores.» Todas estas frases infantiles habían ido desapareciendo a medida que las relaciones entre obreros y patronos iban alcanzando la madurez.

5. El sindicato reconoce que el gobierno del negocio es de la responsabilidad de la administración. El sindicato deja de ser organismo de protesta y se convierte en organización de vigilancia.

Esta conclusión es la señal de un cambio profundo en la filosofía del trabajo. En las etapas iniciales del sindicalismo, los dirigentes obreros tienden a ser belicosos; la violencia es frecuente; se da por sentado que los obreros han de luchar por sus derechos; los patronos nunca tienen razón. Pero ahora, en las compañías estudiadas, los jefes sindicales dan por supuesto que los directores son personas normalmente decentes.

Las personas normalmente decentes necesitan, sin embargo, ser sometidas a examen de tiempo en tiempo, y por eso el sindicato ejerce la misión de revisor.

La dura competencia por atraerse la lealtad del obrero, tan corriente en el terreno industrial, no existe en estas compañías «buenas.» El trabajador es tan leal al sindicato como a la compañía. Según parece, ésta es cuestión de mera confianza; si las organizaciones son decorosamente respetuosas con el individuo, éste les será a su vez leal.

Esto nos lleva a las tres conclusiones que suponen acción conjunta por parte del sindicato y de la compañía.

6. Tanto el sindicato como la administración prescinden de pugnas por el poder y buscan el medio de arreglar sus diferencias.

Ambas partes se dan cuenta de que las separan muchas diferencias, algunas de ellas serias. En vez de pretender «salirse con la suya» por cuantos medios les aconseje la testarudez, esperan po-

der dar con una solución mutuamente beneficiosa.

La administración aspira generalmente a manejar el negocio con plena autonomía; los dirigentes sindicales aspiran a controlar los empleos. Este es uno de los tropiezos más peligrosos en el camino de las relaciones industriales. Pero como en estas 30 compañías no existen hondas diferencias ideológicas, aun este tropiezo es susceptible de trato. Los directores ven con extraordinario alivio que la mayoría de los jefes sindicales no quieren tener los dolores de cabeza que causa el manejo del negocio. Los sindicatos ven que los patronos están dispuestos a escuchar razones sobre la política que afecta los empleos.

7. Tanto el sindicato como la administración siguen el criterio de buscar solución a los problemas, con preferencia al criterio de acudir a las vías legales.

Esta conclusión se observó en todas las compañías estudiadas. En vez de hacer distinciones tajantes entre lo que podría hacer el sindicato y lo que podría hacer la administración, ambas partes prescindían de abogados y de alambicados argumentos, para plantearse los problemas tales como eran, según fueran surgiendo.

8. Sindicatos y patronos están en comunicación constante, listos para discutir virtualmente toda cuestión, en todo momento y en todo lugar.

La comunicación en una compañía «buena,» es una avenida amplia por la cual se circula en ambas direcciones y que está sumamente transitada. De los trabajadores a la dirección va una corriente constante de recomendaciones, quejas, asuntos por arbitrar e ideas; de la dirección a los trabajadores van por mediación de los jefes sindicales continuas explicaciones sobre los métodos de la compañía, datos sobre nueva maquinaria, nuevos procedimientos, nuevos productos, condiciones de la competencia, beneficios, rumores que se deben corregir, cambios en estudio que afecten a la masa de trabajadores. Esta avenida de comunicación es tal vez la ayuda más grande que reciben los patronos del sistema de contrato colectivo. Los funcionarios del sindicato difunden las revelaciones de la compañía entre la masa de empleados, y de paso ganan prestigio por tener la confianza de la dirección.

Una línea de comunicación abierta crea confianza en la equidad de la compañía. Los representantes sindicales pueden exagerar un poco las revelaciones de la compañía, pero el efecto producido en definitiva es bueno. Veamos un ejemplo típico.

En 1948 una de las compañías de las cuales venimos ocupándonos decidió cambiar su sistema de producción a cargo de obreros especializados, por el de producción en serie. La reforma afectaba los empleos de muchos obreros antiguos y estimados. Cuando el plan estaba todavía en su primera etapa, la dirección invitó a los jefes sindicales a una conferencia de consulta, les expuso las condiciones de la competencia que hacían indispensable el cambio, y les pidió ideas sobre el mejor método para hacer más fácil la transición. Convinieron con ellos por adelantado ciertos tipos de salario para proteger las ganancias de los trabajadores. Tuvieron al sindicato constantemente informado de todas las etapas del cambio. Cuando meses después llegó el gran día, hubo algún malestar pero no rompimiento ni huelgas ni desasosiego prolongado.

Tanto las compañías como los sindi-

catos pueden con frecuencia conseguir lo que desean por el procedimiento de hacer partícipe de su confianza al contrincante. La política del silencio o de la fuerza puede llevar a la derrota. Esta es ciertamente una de las lecciones más provechosas que se derivan de este estudio.

El resultado de todo esto no es la paz perpetua sino una «armonía en el trabajo,» una atmósfera psicológica en la cual directores y obreros se respetan entre sí y trabajan remunerativamente.

¡Ah, un detalle! Todas las 30 compañías pagan buenos salarios y obtienen buenas ganancias.

Anuncio en el *Times* de Nueva York

Estamos en 1952

¡Y TODAVIA ENDEUDADOS!

TODA LA vida estaremos endeudados, y ojalá podamos dejar también a nuestros hijos endeudados para con nosotros. No, no me refiero a las letras de cambio y bonos de tesorería, ni siquiera a las cuentas que confiamos poder cancelar el 10 de este mes. Las deudas verdaderamente *grandes* jamás podremos satisfacerlas. A lo más que podemos aspirar es a cubrir los intereses.

Si hubiéramos de hacer la lista de nuestras «cuentas pendientes» aquello sería obra de nunca acabar. Un «pagaré» a Job por su ejemplo de paciencia; una cuenta abrumadora de Miguel Angel; a Chopin y a Bach, grandes obligaciones. ¿Y con qué pagar a Lincoln su entereza moral o a Will Rogers su cálido afecto humano? El cotidiano sacrificio de las hermanas de la caridad, de las enfermeras y los médicos, nos exige en pago un esfuerzo de abnegación que pocos estamos en condiciones de realizar. Las sonrisas y los saludos cariñosos que a diario recibimos en la calle bastan para mantener sobregirada nuestra cuenta.

No; nunca podríamos pagar todo lo que debemos al prójimo: a los maestros de la antigüedad; a los creadores de lo nuevo; a los estadistas; a los profetas; a nuestros padres; a cuantos con nosotros comparten cargas y alegrías; a nuestros amigos; a nuestras esposas o maridos. Y, a más de las personas, hemos contraído también deudas de gratitud para con el perro y el gato y el caballo favorito, por su cariño y compañerismo.

¡Gracias a Dios por estas deudas! Y quiera El bendecir nuestro esfuerzo por satisfacerlas con largueza y caridad, con voluntad de servir y amor a los demás.

Sam Sullivan
(Comerciante de Laredo, Tejas)